

PEMETAAN DAN STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI TEMPE DI KABUPATEN BOJONEGORO, JAWA TIMUR

MAPPING AND DEVELOPMENT STRATEGY OF TEMPEH AGROINDUSTRY IN BOJONEGORO DISTRICT, EAST JAVA

Mohd. Harisudin

Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Sebelas Maret Surakarta
Jl. Ir. Sutami 36A, Surakarta
Email: harisfpuns@gmail.com

ABSTRACT

Bojonegoro is a region at the Solo River, which is flooded every year. This condition needs to be addressed properly by the Bojonegoro government which most of the population work as farmers. Tempeh agroindustry development is one alternative to improve the performance of agricultural sector. The objectives of this study were to map the position of tempeh agroindustry among other developing agroindustries developed in Bojonegoro, and to formulate its development strategies. The basic method of this study was a descriptive analytic based on primary and secondary data. Mapping developing agroindustry priority in Bojonegoro was analyzed by Analytical Hierarchy Process (AHP), and formulating strategic alternatives were analyzed by the Internal-External Matrix (IE). Decision strategy selection was determined by Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The results show that the tempeh agroindustry was ranked first as main agroindustry in Bojonegoro. Based on the analysis of IE matrix, the competitive position of tempeh agroindustry was in quadrant V (product development and market penetration strategy). The QSPM recommended that the most appropriate strategy made by the tempeh agroindustry actors in Bojonegoro was a product development strategy.

Keywords: agroindustry, tempeh, AHP, QSPM

ABSTRAK

Bojonegoro adalah wilayah yang menjadi langganan banjir sungai Bengawan Solo setiap tahunnya. Kondisi ini perlu disikapi dengan baik oleh pemerintah Kabupaten Bojonegoro yang sebagian besar penduduknya berprofesi sebagai petani. Pengembangan agroindustri (khususnya tempe) adalah salah satu alternatif dalam meningkatkan kinerja sektor pertanian. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan posisi agroindustri tempe di antara agroindustri yang berkembang di Kabupaten Bojonegoro, serta merumuskan strategi pengembangannya. Metode dasar penelitian adalah deskriptif analitis berbasis data primer dan sekunder. Pemetaan prioritas agroindustri yang berkembang dianalisis dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dan perumusan alternatif strategi dianalisis dengan Matriks Internal-Eksternal (IE). Keputusan pemilihan strategi ditentukan dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa agroindustri tempe menempati urutan pertama sebagai agroindustri unggulan di Kabupaten Bojonegoro. Berdasarkan analisis matriks IE, maka posisi bersaing agroindustri tempe berada pada kuadran V (strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar). Berdasarkan QSPM diperoleh rekomendasi strategi yang paling tepat dilakukan oleh pelaku agroindustri tempe di Bojonegoro adalah strategi pengembangan produk.

Kata kunci: agroindustri, tempe, AHP, QSPM

PENDAHULUAN

Kabupaten Bojonegoro adalah salah satu wilayah dari propinsi Jawa Timur yang selalu menerima ancaman banjir setiap tahunnya. Wilayah ini banyak yang dilalui sungai Bengawan Solo, sebuah sungai yang paling panjang di Pulau Jawa. Sebagai gambaran, pada kejadian banjir tahun 2009 diketahui sejumlah 15 kecamatan yang menjadi korban banjir Sungai Bengawan Solo, yang berakibat pada kerusakan rumah, sarana umum serta merendam ribuan hektar sawah dan ladang yang menyebabkan penurunan kinerja sektor pertanian. Kondisi ini menurut Agustono *et al.* (2010) perlu disikapi dengan baik oleh pemerintah kabupaten

terkait bagaimana upaya mengembangkan potensi ekonomi yang ada di Kabupaten Bojonegoro.

Dampak langsung dari adanya banjir adalah tidak terpenuhinya hak-hak dasar warga. Kerugian yang ditimbulkan akibat banjir dapat berupa fisik, ekonomi, sosial, ekologis dan psikologis. Secara fisik, dampak banjir menimbulkan rusaknya dan kurang berfungsinya sarana fasilitas umum seperti rumah, jalan, jembatan ataupun tanggul serta fasilitas sosial seperti sekolah, masjid, musholla dan pasar. Secara ekonomi, banjir juga menimbulkan hilangnya aset ekonomi warga, menurunnya pendapatan atau penghasilan dan bertambahnya kebutuhan rumah tangga selama dalam pengungsian dan kebutuhan perbaikan. Secara sosial dan

psikologis, banjir juga dapat menimbulkan dampak ketakutan, trauma bahkan konflik sosial (Agustono *et al.*, 2010). Secara medis, banjir juga dapat menyebabkan kematian atau korban jiwa, selain menurunnya kualitas kesehatan warga. Secara ekologis, banjir pun dapat merusak fungsi ruang ekologis sehingga menurunkan kualitas tatanan ekologis yang ada (Baraya, 2010). Dampak ikutan dari banjir bagi sektor pertanian berpengaruh pada menurunnya kontribusi pembentukan Pendapatan Domestik Regional Bruto Kabupaten Bojonegoro yang sebelumnya selalu menjadi nomor satu, namun mulai tahun 2008 sumbangan sektor pertanian telah digeser oleh sektor penggalian (Harisudin *et al.*, 2011).

Data yang menyebutkan *trend* sumbangan sektor pertanian dalam membentuk produk domestik regional bruto di Kabupaten Bojonegoro dapat dilihat pada Tabel 1. Kondisi ini hendaknya menjadi peringatan bagi Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dalam meningkatkan kinerja sektor pertanian. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menggali potensi sektor pertanian dan kemudian mengembangkan potensi tersebut menjadi sebuah UKM yang berkembang (Hamid dan Susilo, 2011), dan menjadi sebuah kekuatan yang dapat mengungkit peningkatan kesejahteraan masyarakat petani di Kabupaten Bojonegoro.

Untuk itu, pembangunan sektor pertanian tidak harus terfokus hanya pada pengembangan budidaya (*on farm*) saja. Ditunjang *mainstream* pembangunan yang senantiasa diindikasikan perbaikan ekonomi (Budiman, 1995), maka diperlukan strategi yang dapat mengoptimalkan nilai tambah pada setiap komoditas pertanian yang ada. Sejalan dengan hal tersebut, Igari *et al.* (2009) menyebutkan bahwa dengan ketepatan strategi pemerintah akan dapat menekan kerugian dari hilangnya peluang kebijakan lain yang tidak dijalankan. Dalam perspektif optimalisasi tersebut, peran agroindustri sebagai ekstraksi nilai tambah dan inovasi menjadi sangat penting keberadaannya (Kusnandar *et al.*, 2010). Agroindustri pedesaan termasuk dalam bingkai UKM perlu diselenggarakan secara optimal,

berkesinambungan melalui pengembangan iklim yang kondusif, pemberian kesempatan berusaha, dukungan, perlindungan dan pengembangan usaha seluas-luasnya, sehingga mampu meningkatkan kedudukan, peran dan potensi agroindustri dalam mewujudkan pertumbuhan ekonomi, pemerataan, dan peningkatan pendapatan masyarakat, penciptaan lapangan pekerjaan dan pengentasan kemiskinan (Kristiyanto, 2011). Agroindustri sendiri oleh Wilkinson dan Rocha (2008) didefinisikan sebagai kegiatan pasca panen produk pertanian yang didalamnya terdapat proses transformasi, pelestarian untuk menghasilkan produksi setengah jadi atau produk jadi (dengan penekanan produk makanan).

Pemikiran ini selaras dengan arah kebijakan pemerintah dalam melakukan pembangunan sektor pertanian yang akan difokuskan pada pengembangan agroindustri yang mampu memadukan subsistem hulu, usaha tani dan hilir. Untuk mengembangkan pertanian yang modern dan berdaya saing, maka agroindustri diharapkan menjadi lokomotif dalam meningkatkan nilai tambah produk-produk pertanian (Acquah *et al.*, 1997). Agroindustri dapat dijadikan sebagai alternatif yang tepat dalam memperbaiki kesejahteraan pelaku sektor pertanian dan penyerapan tenaga kerja pedesaan (Susilowati *et al.*, 2007; Syakir *et al.*, 2008) melalui mekanisme memperpanjang mata rantai aktivitas ekonomi produk pertanian di pedesaan (Syahza, 2011).

Berangkat dari pemikiran tersebut, maka Kabupaten Bojonegoro perlu mengembangkan agroindustri sebagai upaya meningkatkan kinerja sektor pertanian dalam bentuk sebuah strategi. Strategi didefinisikan sebagai suatu langkah mendasar yang mensinergikan sumberdaya organisasi guna menuju keberhasilan-keberhasilan jangka panjangnya (Shojaei *et al.*, 2011). Sedikit berbeda, David (2012) yang lebih mengkaji strategi pada tataran implementatif, maka strategi didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya.

Tabel 1. Produk Domestik Regional Bruto menurut lapangan usaha tahun 2005-2008 atas dasar harga konstan tahun 2000 di Kabupaten Bojonegoro (Jutaan Rupiah)

| Lapangan Usaha | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Pertanian | 1.698.796,50 | 1.796.280,72 | 1.828.073,15 | 1.898.461,31 |
| Penggalian | 939.413,57 | 1.258.276,08 | 1.800.648,40 | 2.356.004,53 |
| Industri Pengolahan | 264.783,18 | 272.453,56 | 290.602,58 | 311.119,26 |
| Listrik & Air Minum | 3.924,29 | 4.189,77 | 4.583,51 | 4.8077,66 |
| Bangunan Konstruksi | 177.423,31 | 195.070,15 | 210.312,68 | 225.623,44 |
| Perdagangan Hotel dan Restoran | 998.535,18 | 1.067.416,18 | 1.152.409,38 | 1.230.401,06 |
| Angkutan dan Komunikasi | 236.077,84 | 242.523,73 | 257.711,55 | 268.174,64 |
| Persewaan dan Jasa Perusahaan | 245.040,01 | 259.412,31 | 283.731,72 | 312.174,66 |
| Jasa-jasa | 730.649,40 | 758.803,23 | 806.558,80 | 855.355,60 |
| Total | 5.329.967,28 | 5.892.141,73 | 6.675.879,77 | 7.505.833,16 |

Sumber: Bojonegoro Dalam Angka, 2009

Salah satu teknik perumusan strategi menurut David (2012) dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pembuatan keputusan tiga tahap. Tahap 1 meringkas informasi masukan dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi, yang terdiri dari Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI), dan Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profil Matrix-CPM*) disebut sebagai Tahap Masukan (*Input Stage*). Tahap 2 disebut Tahap Pencocokan (*Matching Stage*), fokus pada tahap ini adalah melakukan berbagai upaya untuk menghasilkan strategi alternatif yang dapat diimplementasikan (*feasible*) dengan memadukan faktor-faktor eksternal dan internal. Teknik-teknik tahap 2 terdiri dari Matriks *Threats Opportunities Weaknesses Strengths* (TOWS) atau Ancaman Peluang Kelemahan Kekuatan, Matriks BCG (*Boston Consulting Group*), Matriks Internal Eksternal (IE), dan Matriks *Grand Strategy* (Strategi induk). Tahap 3 disebut Tahap Keputusan (*Decision Stage*) dengan alat analisis *Quantitative Startegic Planning Matrix* (QSPM).

Penggunaan QSPM mendasarkan pada informasi masukan dari tahap 1 untuk secara objektif mengevaluasi strategi alternatif yang dapat dijalankan secara efektif dari berbagai alternatif yang telah dirumuskan dalam tahap 2. QSPM mengungkap daya tarik relatif atas berbagai strategi alternatif, oleh karena itu menjadi dasar objektif untuk memilih strategi yang akan diterapkan (David, 2012). Dari teori dasar manajemen strategi tersebut, beberapa penelitian yang terkait dengan upaya mempertahankan posisi bersaing atas produk dan jasa menggunakan analisis matriks TOWS dan QSPM (Winahyu, 2002; Wibowo dan Nurul, 2009 dan Harisudin, 2011) sebagai alat analisisnya. Dalam beberapa kasus perumusan strategis yang lain ditemukan secara spesifik model yang lebih tegas, yaitu penggunaan matrik IE yang diteruskan dengan QSPM (Nejad *et al.*, 2011 dan Tabibi *et al.*, 2011).

Dengan dikeluarkannya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah, yang menyatakan bahwa pemerintah daerah diberi wewenang untuk mengatur dan mengurus wilayahnya, yang berarti pemerintah daerah beserta rakyat diberi otoritas dalam membangun sesuai dengan aspirasi, potensi, dan kondisi wilayahnya. Keberadaan petani yang rutin mengalami banjir tahunan jangan sampai dimarjinalkan oleh Pemerintah. Dengan mengelola segala potensi dan permasalahan serta adanya *political will* pemerintah yang baik, maka kapasitas masyarakat tani akan meningkat sehingga masyarakat menjadi lebih berdaya dalam memaksimalkan segala potensinya (Iskandar *et al.*, 2010). Menyikapi fenomena dan harapan diatas, maka penelitian ini bertujuan (1) Mengetahui peta prioritas agroindustri di Kabupaten Bojonegoro; (2) Mengetahui posisi bersaing agroindustri tempe di Kabupaten Bojonegoro dan (3) Merumuskan

prioritas strategi pengembangan agroindustri tempe di Kabupaten Bojonegoro.

METODE PENELITIAN

Metode Dasar Penelitian

Metode pelaksanaan dalam penelitian ini adalah metode survei, yaitu mengambil sampel dari populasi pelaku agroindustri di Kabupaten Bojonegoro. Metode penjelasannya dilakukan secara deskriptif analitis, yaitu kombinasi dari metode deskriptif dan metode analitis (Soeratno dan Arsyad, 1995). Metode deskriptif bermaksud untuk mencandra atau mendeskripsikan mengenai situasi-situasi atau kejadian secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta dan sifat populasi. Lebih dari itu, Surakhmad (1994) menjelaskan metode deskriptif sebagai metode yang memusatkan diri pada pemecahan masalah-masalah yang ada pada masa sekarang, pada masalah-masalah yang aktual. Data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan kemudian dianalisis (Singarimbun dan Effendi, 1997).

Penentuan Lokasi Penelitian

Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja atau *purposive*, yaitu penentuan daerah diambil secara sengaja berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan penelitian (Singarimbun dan Effendi, 1997). Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Bojonegoro karena merupakan wilayah langganan banjir dari luapan Sungai Bengawan Solo yang sebagian besar penduduknya mengandalkan kegiatan usahanya dari sektor pertanian. Hasil Penelitian Agustono *et al.* (2010) menyebutkan pada banjir tahun 2009 diketahui sebanyak 15 kecamatan (dari 27 kecamatan) di Kabupaten Bojonegoro terkena dampak banjir baik dampak bagi kondisi sosial, sektor pertanian dan geografis.

Agroindustri sebagai salah satu rekayasa sosial dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat pedesaan menjadi alternatifnya (Kusnandar *et al.*, 2010). Untuk itu perlu dilakukan optimalisasi peran agroindustri yang ada di Kabupaten Bojonegoro. Agroindustri dijadikan sebagai alternatif peningkatan kesejahteraan masyarakat karena sektor agroindsutri banyak menyerap tenaga kerja di pedesaan. Namun kenyataannya agroindustri yang ada belum berfungsi optimal sebagai penghela masalah dari adanya banjir tahunan. Agroindustri di Kabupaten Bojonegoro yang sampai saat ini masih bertahan hidup namun mengalami stagnasi dalam perkembangannya adalah Agroindustri tempe (Harisudin *et al.*, 2011).

Jenis, Sumber dan Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data skunder. Data primer bersumber dari hasil wawancara, observasi tidak

terlibat dan pencatatan terkait dengan analisis usaha agroindustri tempe. Identifikasi faktor-faktor strategis dilakukan melalui teknik *indepth interview* kepada informan kunci yang memahami struktur agroindustri tempe di Kabupaten Bojonegoro. Data skunder digunakan sebagai penguat dari data primer yang berhasil dikumpulkan. Wawancara mendalam dimaksudkan untuk mengidentifikasi kriteria dan alternatif pada penggunaan AHP (Marimin, 2004) serta identifikasi faktor-faktor strategis baik internal (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal (peluang dan ancaman) yang digunakan sebagai landasan dalam merumuskan alternatif strategi pada pelaksanaan analisis matriks IE (Wheelen dan Hunger, 2005; David, 2012) dan QSPM menurut model David (2012)

Identifikasi Pemetaan Agroindustri Unggulan

Pemetaan agroindustri di Kabupaten Bojonegoro dilakukan dengan alat bantu *Analytical Hierarchy Process* (AHP), suatu alat analisis yang bertujuan menentukan urutan prioritas (Marimin, 2004). Teknik penentuannya melalui forum *Focus Group Discussion* dengan melibatkan seluruh stakeholder yang terdiri dari staf BAPPEDA, Staf Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Dinas Perkebunan dan Kehutanan, Dinas Peternakan dan Perikanan, Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UMKM serta perwakilan dari pelaku agroindustri tempe di Kabupaten Bojonegoro.

Penentuan kriteria/variabel untuk menentukan prioritas agroindustri unggulan menggunakan kuesioner terstruktur dengan mengadopsi 11 kriteria penilaian yang dikembangkan Bank Indonesia (2010). Adapun kriteria-kriteria tersebut adalah: Tenaga kerja terdidik, bahan baku, modal, sarana produksi/usaha, teknologi, sosial budaya, manajemen usaha, ketersediaan pasar, harga, penyerapan tenaga kerja dan sumbangan terhadap perekonomian

Metode Analisis Strategi Pengembangan Agroindustri Tempe

Hasil wawancara secara mendalam (*indepth interview*) dengan informan kunci adalah informasi mengenai faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat diidentifikasi menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam pengembangan agroindustri tempe di Kabupaten Bojonegoro. Untuk mengetahui posisi bersaing agroindustri tempe dianalisis dengan menggunakan alat analisis matriks IE.

Untuk menentukan strategi yang efektif diterapkan dalam pengembangan agroindustri tempe menggunakan alat bantu QSPM. Analisis QSPM terdiri dari kolom faktor-faktor kunci eksternal dan

internal yang diperoleh dari matriks EFE dan EFI, bobot, baris teratas terdiri dari strategi alternatif yang akan dipilih, yang dibagi dalam kolom-kolom dimana setiap kolomnya berisi Nilai Daya Tarik (*attractive score* = AS) dan Total Daya Tarik (*total attractiveness scores* = TAS), serta baris paling bawah menyebutkan Jumlah Total Nilai Daya Tarik (David, 2012).

Untuk kolom bobot diisi sesuai dengan nilai kepentingannya dalam keseluruhan faktor strategis yang diidentifikasi, sedangkan nilai daya tarik strategi diisi dengan nilai kepentingan strategi yang telah dibandingkan dengan alternatif strategi lain. Nilai Daya Tarik harus diisi berbeda pada setiap faktor strategi untuk setiap alternatif strateginya (Haris *et al.*, 2011). Total Nilai Daya Tarik merupakan hasil kali kolom bobot dan Nilai Daya Tarik dalam setiap baris yang menunjukkan daya Tarik relatif setiap strategi alternatif dengan hanya mempertimbangkan dampak dari faktor strategis dari baris tersebut. Semakin tinggi Total Nilai Daya Tarik, maka semakin menarik alternatif strategi tersebut. Jumlah Total Nilai Daya Tarik tertinggi mengungkapkan strategi mana yang paling efektif untuk diimplementasikan. Nilai bobot diperoleh dari tiga unsur yang meliputi: peneliti, pelaku usaha tempe dan pejabat dari Bappeda dengan menggunakan teknik analisis triangulasi data/sumber (Sutopo, 2006), sedangkan nilai daya tarik diperoleh dari hasil wawancara kepada pelaku strategi (David, 2012) yang dalam hal ini dipilih pejabat dari Bappeda Kabupaten Bojonegoro yang ditunjuk.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemetaan Agroindustri Unggulan Di Kabupaten Bojonegoro

Berdasarkan diskusi interaktif bersama beberapa informan kunci pada forum *focus group discussion* disusunlah daftar agroindustri yang berkembang di Kabupaten Bojonegoro. Penentuan kriteria/variabel untuk menentukan prioritas agroindustri unggulan menggunakan kuesioner terstruktur dengan mengadopsi 11 kriteria penilaian yang dikembangkan Bank Indonesia (2010). Dari data tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan AHP untuk melakukan perbandingan berpasangan komoditi alternatif tempe, mebel, ledre, tembakau rajangan, olahan singkong, tampar pisang, tunggak jati, bubut kayu, keripik pisang dan kerajinan pelepah pisang. Hasil analisis menunjukkan prioritas agroindustri yang dapat dikembangkan di Kabupaten Bojonegoro pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil analisis AHP agroindustri unggulan di Kabupaten Bojonegoro

| Ranking | Komoditi | Nilai AHP |
|---------|--------------------------|-----------|
| 1 | Tempe | 0,179 |
| 2 | Mebel | 0,136 |
| 3 | Ledre | 0,119 |
| 4 | Tembakau Rajangan | 0,094 |
| 5 | Olahan singkong | 0,087 |
| 6 | Tampar Pisang | 0,086 |
| 7 | Tunggak jati | 0,085 |
| 8 | Bubut Kayu | 0,080 |
| 9 | Keripik Pisang | 0,067 |
| 10 | Kerajinan Pelepah Pisang | 0,067 |

Sumber: Hasil analisis data primer

Hasil analisis AHP menunjukkan bahwa agroindustri tempe berada pada urutan pertama diantara agroindustri yang berkembang di Kabupaten Bojonegoro. Hal ini konsisten dengan realita bahwa secara budaya tempe sudah menjadi lauk-pauk utama dalam pola konsumsi hampir seluruh masyarakat di Indonesia, termasuk masyarakat di Kabupaten Bojonegoro. Dengan pola konsumsi yang demikian, maka logis kiranya bila mendorong lahirnya agroindustri tempe di sekitar para konsumen tempe. Dari data di lapang juga diperoleh bahwa agroindustri tempe adalah satu-satunya agroindustri yang secara merata tumbuh dan berkembang di seluruh kecamatan (27 kecamatan) yang ada di Kabupaten Bojonegoro.

Posisi Bersaing Agroindustri Tempe di Kabupaten Bojonegoro

Pengembangan faktor-faktor strategis (faktor kunci keberhasilan) agroindustri tempe dirumuskan berdasarkan matriks IE (David, 2012). Komponen penilaian internal meliputi: Sumberdaya manusia, manajemen agroindustri, permodalan, pemasaran, dan aspek produksi. Komponen penilaian eksternal meliputi : Perekonomian, Pemerintah, Teknologi, Sosial Budaya. Hasil identifikasi faktor-faktor strategis dan penilaian bobot serta peringkat evaluasi faktor internal dan evaluasi faktor eksternal yang dilihat pada Tabel 3 dan Tabel 4.

Dari Tabel 3 dapat diketahui bahwa total nilai daya tarik komponen internal dari agroindustri tempe di Kabupaten Bojonegoro sebesar 2,30. Nilai tersebut menggambarkan faktor-faktor strategis internal direspons sebagai sebuah realita yang tidak menjadi kelemahan ataupun kekuatan bagi perkembangan agroindustri tempe di Kabupaten Bojonegoro. Nilai tersebut menggambarkan faktor internal masih dapat dipandang sebagai keseimbangan antara kekuatan dan kelemahan.

Selain analisis faktor internal, penggunaan matriks IE juga menyaratkan dilakukannya analisis faktor eksternal. Informasi yang menggambarkan faktor-faktor eksternal dalam pengembangan agroindustri tempe dapat dilihat pada Tabel 4.

Dari Tabel 4 dapat diketahui bahwa total nilai daya tarik komponen eksternal dari agroindustri tempe di Kabupaten Bojonegoro sebesar 2,56. Nilai tersebut menggambarkan faktor-faktor strategis eksternal direspons sebagai sebuah realita yang tidak menjadi peluang ataupun ancaman bagi perkembangan agroindustri tempe di Kabupaten Bojonegoro. Nilai tersebut menggambarkan faktor eksternal masih dapat dipandang sebagai keseimbangan antara peluang dan ancaman.

Berdasarkan Tabel 3 dan Tabel 4, maka disusunlah sebuah analisis yang menggabungkan unsur internal dan eksternal dalam bentuk matriks internal-eksternal (*IE Matrix*). Matriks ini berguna untuk mengetahui posisi agroindustri tempe dalam sebuah bangunan matriks yang terdiri dari sembilan sel. Matriks ini terdiri dari dua dimensi yaitu nilai total pembobotan matriks EFI pada sumbu X dan nilai total pembobotan matriks EFE pada sumbu Y. Berdasar hasil penjumlahan nilai total pembobotan pada matriks EFI dan EFE maka diperoleh nilai 2,30 untuk matriks EFI dan 2,56 untuk matriks EFE.

Nilai total pembobotan EFI sebesar 2,30 menggambarkan bahwa agroindustri tempe dapat merespon keadaan internal (kekuatan dan kelemahan) pada tingkat rata-rata. Sedangkan nilai total pembobotan EFE sebesar 2,56 menunjukkan bahwa agroindustri tempe di Kabupaten Bojonegoro termasuk dalam kategori rata-rata dalam menyikapi faktor peluang dan ancaman yang ada. Langkah selanjutnya adalah menggabungkan hasil analisis EFI dan EFE kedalam matriks 9 sel dalam matriks IE. Hasil penggabungan EFI dan EFE dapat dilihat pada Gambar 1.

Tabel 3. Hasil analisis Evaluasi Faktor Internal (EFI)

| Kekuatan | Bobot | Rating | Rating Terbobot |
|--|-------------|--------|-----------------|
| 1. Produksi kontinyu | 0,15 | 4 | 0,6 |
| 2. Pelaku agroindustri banyak dan merata | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 3. Bojonegoro produsen kedelai | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 4. Teknologi proses produksi dikuasai | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 5. Minimal limbah | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Kelemahan | | | |
| 1. Manajemen usaha lemah | 0,10 | 1 | 0,10 |
| 2. Modal terbatas | 0,08 | 1 | 0,08 |
| 3. Teknologi konvensional | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 4. Tempe berbahan baku kedelai impor | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 5. Monoton, inovasi produk rendah | 0,14 | 1 | 0,14 |
| 6. Produk tidak tahan lama | 0,12 | 1 | 0,12 |
| Total Bobot | 1,00 | | 2,30 |

Tabel 4. Hasil analisis Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

| Peluang | Bobot | Rating | Rating Terbobot |
|--|-------------|--------|-----------------|
| 1. Budaya yang diterima | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 2. Pasar luas dan terbuka | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 3. Harga terjangkau | 0,12 | 3 | 0,36 |
| 4. Menyerap tenaga kerja | 0,14 | 4 | 0,56 |
| 5. Pengembangan varietas kedelai baru | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Ancaman | | | |
| 1. Banyak produk pesaing yang inovatif | 0,09 | 1 | 0,09 |
| 2. Harga kedelai berfluktuasi | 0,07 | 1 | 0,07 |
| 3. Tempe pesaing berkualitas & higienis | 0,12 | 2 | 0,24 |
| 4. Banjir memutus produksi dan arus produk | 0,14 | 1 | 0,14 |
| 5. Tingginya tuntutan konsumen | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Total Bobot | 1,00 | | 2,56 |

Total Nilai EFI yang Diberi Bobot

| | | Kuat 3,00-4,00 | Rata-rata 2,00-2,99 | Lemah 1,00-1,99 |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Total Nilai EFE yang Diberi Bobot | Tinggi 3,00-4,00 | I Tumbuh dan bina | II Tumbuh dan bina | III Pertahankan dan pelihara |
| | Sedang 2,00-2,99 | IV Tumbuh dan bina | V Pertahankan dan pelihara | VI Panen atau divestasi |
| | Rendah 1,00-1,99 | VII Pertahankan dan pelihara | VIII Panen atau divestasi | IX Panen atau divestasi |

Gambar 1. Matriks Internal-Eksternal Pengembangan Agroindustri Tempe di Kabupaten Bojonegoro

Gambar 1 memperlihatkan posisi bersaing agroindustri tempe di Kabupaten Bojonegoro pada sel V yaitu sel yang merekomendasikan agroindustri tempe pada posisi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*). Berdasar posisi tersebut strategi yang dapat digunakan menurut David (2012) adalah strategi penetrasi pasar (*Market Penetration*) atau strategi pengembangan produk (*Product Development*). Strategi penetrasi pasar bertujuan untuk meningkatkan nilai pangsa penjualan tempe melalui mekanisme memperbesar pangsa pasar dengan mengenalkan keunggulan tempe sebagai makanan sehat yang memiliki banyak manfaat bagi tubuh. Strategi pengembangan produk bertujuan meningkatkan pangsa penjualan melalui pengembangan produk tempe dengan berbagai inovasi produk baru.

Prioritas Strategi Pengembangan Tempe di Kabupaten Bojonegoro

Tahap ini merupakan tahap terakhir dari proses perumusan strategi yang dikembangkan David (2012). Pada tahap ini dilakukan pemilihan

terhadap beberapa alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks IE sebelumnya menggunakan QSPM. Dari analisis matriks IE diperoleh rekomendasi dua strategi alternatif, yaitu strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk. Dengan QSPM dapat diputuskan urutan prioritas yang dipilih pemerintah Kabupaten Bojonegoro berdasarkan faktor-faktor strategis internal dan eksternal. Dengan demikian QSPM baik digunakan sebagai alat analisis karena dapat berfungsi untuk memilih urutan strategi alternatif yang tetap memperhatikan faktor-faktor strategis yang telah dirumuskan sebelumnya. Keunggulan QSPM yang lain adalah sesuai diterapkan dalam memberi pemeringkatan strategi terutama yang membutuhkan responden ahli (Hashemi *et al.*, 2011). QSPM sangat tepat digunakan dalam mengembangkan agroindustri tempe di Kabupaten Bojonegoro karena dalam penetapannya melibatkan pelaku strategi (David *et al.*, 2009). Hasil penilaian diantara dua alternatif strategi dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. QSPM pengembangan agroindustri tempe di Kabupaten Bojonegoro

| Faktor-faktor Strategis/Faktor-faktor kunci keberhasilan | | Bobot | Alternatif Strategi | | | |
|--|--|-------|---------------------|------------------------|---------------------|------------------------|
| | | | Penetrasi Pasar | | Pengembangan Produk | |
| | | | Nilai Daya Tarik | Total Nilai Daya Tarik | Nilai Daya Tarik | Total Nilai Daya Tarik |
| Faktor Internal | | | | | | |
| 1. Produksi kontinyu | | 0,15 | 3 | 0,45 | 4 | 0,60 |
| 2. Pelaku agroindustri banyak dan merata | | 0,10 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 |
| 3. Bojonegoro produsen kedelai | | 0,06 | 2 | 0,12 | 3 | 0,18 |
| 4. Teknologi proses produksi dikuasai | | 0,06 | 3 | 0,18 | 4 | 0,24 |
| 5. Minimal limbah | | 0,08 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 |
| 6. Manajemen usaha lemah | | 0,10 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 |
| 7. Modal terbatas | | 0,08 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 |
| 8. Teknologi konvensional | | 0,06 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 |
| 9. Tempe berbahan baku kedelai impor | | 0,05 | 3 | 0,15 | 2 | 0,10 |
| 10. Monoton, inovasi produk rendah | | 0,14 | 3 | 0,42 | 2 | 0,28 |
| 11. Produk tidak tahan lama | | 0,12 | 3 | 0,36 | 4 | 0,48 |
| Faktor Eksternal | | | | | | |
| 1. Budaya yang diterima | | 0,10 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 |
| 2. Pasar luas dan terbuka | | 0,10 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 |
| 3. Harga terjangkau | | 0,12 | 4 | 0,48 | 3 | 0,42 |
| 4. Menyerap tenaga kerja | | 0,14 | 3 | 0,42 | 2 | 0,28 |
| 5. Pengembangan Varitas Kedelai Baru | | 0,06 | 2 | 0,12 | 3 | 0,18 |
| 6. Banyak produk pesaing yang inovatif | | 0,09 | 2 | 0,18 | 4 | 0,36 |
| 7. Harga kedelai berfluktuasi | | 0,07 | 3 | 0,21 | 2 | 0,14 |
| 8. Tempe pesaing berkualitas dan higienis | | 0,12 | 2 | 0,24 | 3 | 0,36 |
| 9. Banjir memutus produksi dan arus produk | | 0,14 | 2 | 0,28 | 3 | 0,42 |
| 10. Tingginya tuntutan konsumen | | 0,06 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 |
| Total Bobot | | | | 5,71 | | 5,86 |

Sumber: Analisis Data Primer 2011

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penilaian menggunakan AHP diperoleh informasi bahwa Agroindustri tempe menempati prioritas pertama sebagai agroindustri yang dikembangkan diantara agroindustri yang ada di Kabupaten Bojonegoro. Posisi bersaing agroindustri tempe berada pada sel V yang berarti berada pada posisi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*) dengan faktor pembentuk nilai total pembobotan pada matriks EFI (2,30) dan EFE (2,56). Rekomendasi strategi yang dapat digunakan adalah strategi penetrasi pasar (*Market Penetration*) atau strategi pengembangan produk (*Product Development*).

Pengembangan strategi kemudian diarahkan pada pengerucutan strategi yang paling efektif diimplementasikan. Berdasarkan evaluasi yang menggunakan QSPM diperoleh rekomendasi bahwa pemerintah Kabupaten Bojonegoro sebaiknya memilih strategi pengembangan produk (*new product development*) dengan nilai total daya tarik (*total attractiveness score* = TAS) sebesar 5,86. Berdasarkan nilai tersebut, maka Pemerintah Kabupaten Bojonegoro sebaiknya menyiapkan diri dengan berbagai skema kegiatan yang mengarah kepada pengembangan produk-produk olahan lebih lanjut dari tempe.

Saran

Sebelum memastikan jenis pengembangan produk olahan tempe yang dipilih, disarankan untuk dilakukan penelitian yang mengarah kepada rekayasa sediaan produk berbahan baku tempe. Penelitian-penelitian yang dapat dilakukan dalam proses pengembangan produk baru meliputi (1) Gagasan konsep, bentuk, jenis produk, atribut, manfaat yang diinginkan konsumen, (2) Seleksi produk dengan memperhatikan potensi bahan baku dan tingkat pesaing, (3) Desain produk pendahuluan yang meliputi komposisi, kenampakan, ukuran, bentuk produk, (4) Pengujian, tahap ini dinilai dari aspek pemasaran dan nilai teknis produk. Kegiatan pengujian yang lain bisa dalam bentuk pengujian pasar, (5) Produksi produk baru (Harisudin, 2004).

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih disampaikan kepada Universitas Sebelas Maret Surakarta yang telah memfasilitasi hibah penelitian strategis melalui skema DIPA BLU LPPM UNS 2011. Ucapan terima kasih juga diucapkan kepada Bapak Agustono dan Ibu Nuning Setyowati dan beberapa mahasiswa program Sarjana pada Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian, Universitas Sebelas Maret yang telah membantu pelaksanaan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Acquah ET dan Masanzu FM. 1997. Stimulating Indigenous Agribusiness Development in Zimbabwe. A concept technical paper No. 72. August 1997. Amex International, Inc.
- Agustono, Setyowati N, Rahayu W, Barokah U. 2010. Strategi Pengembangan Komoditi Pertanian Dalam Rangka Mendukung Sektor Pertanian Daerah Rawan Banjir Di Kabupaten Bojonegoro (Pendekatan Tipologi Klassen). Laporan Penelitian. Surakarta: LPPM UNS.
- Wilkinson J dan Rocha R. 2008. Agro-Industry Trend, Patterns, and Development Impact. Proceedings of Global Agroindustries Forum, New Delhi, 8-11 April 2008.
- Bank Indonesia. 2010. Pengembangan KPJU Unggulan UMKM Eks Karesidenan Madiun. Bank Indonesia Kediri.
- Baraya B. 2010. Laporan Kegiatan Kerja-Kerja Kemanusiaan Dan Operasi Tanggap Darurat Bencana Banjir Di Bandung Selatan. Pusat Sumber Daya Komunitas (PSDK) 2009-2010 psdk.files.wordpress.com/laporan-operasi-td-baraya-bandung-psd. [23 April 2012].
- BPS Kabupaten Bojonegoro. 2009. Kabupaten Bojonegoro Dalam Angka 2009. BPS Kabupaten Bojonegoro.
- Budiman A. 1995. *Teori Pembangunan Dunia Ketiga*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- David ME dan David FR. 2009. The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) applied to a retail computer store. *The Coastal Business J*. 8 (1): 42-52.
- David FR. 2012. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases (14th Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hamid ES dan Susilo YS. 2011. Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *J Ekonomi Pemb*. 12 (1): 45-55.
- Harisudin M. 2004. Strategi dan Prospek Kelayakan Pengembangan Produk Suplemen Makanan Dari Bahan Nabati [Disertasi]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Harisudin M, Agustono, dan Setyowati N. 2011. Pemetaan dan Strategi Pengembangan Agroindustri Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Sektor Pertanian Daerah Rawan Banjir Di Kabupaten Bojonegoro. Surakarta: LPPM UNS.
- Hashemi NF, Mazdeh MM, Razeghi A, Rahimian A. 2011. Formulating and Choosing Strategies Using Swot Analysis and QSPM Matrix: A Case Study of Hamadan Glass Company. Proceedings of the 41st

- International Conference on Computers & Industrial Engineering. Los Angeles, CA USA, October 23-26, 2011.
- Igari AT, Leandro RT, dan Vania RP. 2009. Agribusiness Opportunity Costs and Environmental Legal Protection: Investigating Trade-Off on Hotspot Preservation. *J Environ Mgmt.* 44 (2): 346–355.
- Iskandar S, Mahmud A, dan Muslim. 2010. Karakteristik dan Akar Masalah Kemiskinan, Kasus Pada 4 Tipologi Desa di Kabupaten Sumbawa. *J Ekonomi dan Pemb.* 11 (1): 122-134.
- Kotler P dan Armstrong G. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kristiyanto A. 2011. Penguatan Kebijakan Publik Usaha Pengentasan Kemiskinan Melalui Pengembangan Industri Mikro Olahraga. *J Ekonomi dan Pemb.* 12 (2): 200-211.
- Kusnandar, Mardikanto T, dan Wibowo A. 2010. *Manajemen Agroindustri*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Marimin. 2004. *Teknik dan Aplikasi pengambilan keputusan Kriteria Majemuk*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Nejad MB, Pouyan N, dan Shojaee MR. 2011. Applying Topsis and QSPM Methods in Framework SWOT Model: Case Study of The Iran's Stock Market. *Aus J Business and Mgmt Res.* 1 (5): 93-103.
- Shojaei MR, Taheri NS, dan Mighani MA. 2011. Strategic planning for a food Industry Equipment manufacturing factory, Using SWOT Analysis, QSPM, and MAUT models. *Asian J Business and Mgmt Res* 1 (2): 759-771.
- Singarimbun M dan Efendi S. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Soeratno dan Arsyad L. 1995. *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: YKPN.
- Surakhmad W. 1994. *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Tarsito.
- Susilowati SH, Sinaga BM, Limbong WH, Erwidodo. 2007. Dampak Kebijakan Ekonomi di Sektor Agroindustri Terhadap Kemiskinan dan Distribusi Pendapatan Rumah Tangga di Indonesia: Analisis Simulasi dengan Sistem Neraca Sosial Ekonomi. *J Agro Ekonomi* 25 (1): 11 – 36.
- Sutopo HB. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*, Surakarta: UNS Press.
- Syahza A. 2011. Percepatan Ekonomi Pedesaan melalui Pembangunan Perkebunan Kelapa Sawit. *J Ekonomi Pemb.* 12 (2): 297-310.
- Syakir F, Kiptiyah SM, dan Syafie IM. 2008. Kajian Optimalisasi Agroindustri Apel (Kasus Agroindustri Apel di PT Kusuma Agrowisata, Kotamadya Batu). *J Agritek* 16 (8): 1464-1469.
- Tabibi M dan Rohani A. 2011. Jet Ski Development Strategies: The Case of Caspian Sea`S South-West Beach. *Tourismos: An Int Multidisciplinary J Tourism* 6 (2): 175-192.
- Wheelen TL dan Hunger JD. 1995. *Strategic Management and Business Policy*. Addison - Wesley, Reading, MA.